

ESTUDIO DE CASO

# Grupo Conclina



**IFC**

**Corporación Financiera  
Internacional**  
GRUPO BANCO MUNDIAL

*Creamos mercados, creamos oportunidades*

## ACERCA DE IFC

La Corporación Financiera Internacional (IFC), organización que forma parte del Grupo Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo dedicada al sector privado de los mercados emergentes. Trabaja en más de 100 países y utiliza su capital, sus conocimientos especializados y su influencia para crear mercados y oportunidades en los países en desarrollo. En el ejercicio de 2020, invirtió USD 22 000 millones en empresas privadas e instituciones financieras de este grupo de países, aprovechando la capacidad del sector privado para ayudar a poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida. Para obtener más información, visite [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

## AUTORES

Este estudio de caso fue escrito por **Juliette Powell** y **Art Kleiner** de **Kleiner Powell International (KPI)**.

## AGRADECIMIENTOS

Este estudio de caso contó con el apoyo del equipo de comunicaciones de IFC: Aliza Marcus, Brian Beary e Irina Sarchenko. Un agradecimiento especial a Leticia Crentsil por la corrección del texto y a Scholastica Nguyen por el diseño creativo.

## EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no necesariamente reflejan la opinión de la Junta de Directores de IFC, del Directorio Ejecutivo del Banco Mundial, ni de los Gobiernos de los países representados en estos órganos. Si bien IFC considera que la información aquí suministrada es correcta, la reproduce estrictamente tal como ha sido recabada, sin ofrecer garantías ni afirmaciones de ningún tipo. IFC puede optar por no exigir en sus propias inversiones alguna o ninguna de las prácticas aquí descritas, y puede decidir a su entera discreción no financiar proyectos ni ayudar a empresas que adhieren a esas prácticas. IFC evaluará en cada caso tales prácticas (vigentes o propuestas) teniendo debidamente en cuenta las circunstancias particulares del proyecto.

## DERECHOS Y AUTORIZACIONES

© Corporación Financiera Internacional 2020. Reservados todos los derechos. El material contenido en esta obra está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la ley aplicable.



# Introducción

El Hospital Metropolitano de Quito, la clínica privada más grande de Ecuador, también goza de una excelente reputación por la calidad de su atención. Esto no es casualidad: la cultura y las prácticas cotidianas de la compañía han sido moldeadas por tres decisiones fundamentales que sus directivos han adoptado a lo largo de su historia.

La primera fue establecer estructuras de gobierno corporativo específicamente dedicadas a la calidad de la atención. El hospital fue concebido en 1977 por un grupo de médicos ecuatorianos formados en Estados Unidos y Europa que querían llevar los estándares internacionales a un hospital de su país. Javier Contreras, actual gerente general del hospital y presidente ejecutivo de su empresa matriz, el Grupo Conclina, describe sus aspiraciones de la siguiente manera: “Queremos liderar la transformación de la atención de la salud en nuestro país”. En definitiva, crearon una estructura en la que el accionista mayoritario es una organización sanitaria sin fines de lucro, la Fundación Metrofraternidad.

La segunda decisión fue establecer un modelo de negocio que diera al Grupo Conclina la resiliencia financiera que necesitaría para cumplir con sus objetivos a largo plazo. En el año 2000, el grupo adquirió Humana S. A., un plan de salud prepagado con cerca de 215 000 afiliados. Al igual que Kaiser-Permanente en Estados Unidos, en este modelo de negocio se combina el servicio de medicina prepagada con las prestaciones hospitalarias y ambulatorias del grupo, lo que supone, de hecho, una fuente complementaria de ingresos y una forma de ampliar el valor del grupo para los habitantes de Quito y sus alrededores.

La tercera decisión fue asumir el desafío de cumplir con los estándares internacionales de atención médica y servicios de bienestar de calidad. En 2011, el Hospital Metropolitano se convirtió en el único centro de salud de Ecuador acreditado por Joint Commission International (JCI), un organismo mundial de certificación de la atención de la salud. Por lo general, un hospital demora varios años en lograr la excelencia técnica y de procedimientos necesaria para cumplir con los estándares de JCI. Tras haber obtenido esta certificación, Conclina ahora va un paso más allá: está transitando un proceso similar con la organización médica Planetree, cuyos estándares se orientan a la atención y el bienestar centrados en la persona.

Estas tres decisiones se convirtieron en la práctica en funciones impulsoras que permitieron a la empresa avanzar continuamente hacia una mejor calidad y un entorno más cálido y de mayor contención para el paciente. El valor de este enfoque se hizo evidente cuando se desató la pandemia. Ecuador ha sido considerado uno de los países más afectados en términos del impacto sanitario y económico. Como todas las organizaciones de salud, el Hospital Metropolitano se vio rápidamente sumido en una gran turbulencia; para recuperarse, debía mostrar a sus pacientes y al Gobierno que podía brindar atención a la gente en un momento en que el mundo se cerraba. Y debía brindar a sus empleados la seguridad de que contaban con un lugar estable para trabajar, como profesionales de cuyas habilidades dependerían muchas otras personas.

El desempeño del Grupo Conclina durante la pandemia se traduce en una historia de eficacia gracias a las capacidades que la entidad fue desarrollando en los años anteriores. También muestra que el financiamiento puede resultar de mayor utilidad para las empresas de atención médica en las economías emergentes cuando es flexible y está orientado hacia la viabilidad a largo plazo.

## Entrevistamos a cuatro directivos de la compañía y a una oficial de inversiones de IFC



**Javier Contreras** es gerente general del Hospital Metropolitano y presidente ejecutivo del Grupo Conclina.



**Mónica Lana** es directora de Operaciones y Calidad del Hospital Metropolitano.



**Mauricio Rodríguez** es director financiero del Hospital Metropolitano.



**Johanna Maza** es jefa de Tesorería del Hospital Metropolitano.



**Juliana da Silva Alves** es oficial asociada de inversiones de IFC.

# Enseñanzas extraídas de la historia del Grupo Conclina

1

**Crear estructuras que representen las aspiraciones del hospital:** La cultura de la empresa refleja su modelo de gobierno corporativo.

2

**Diseñar un modelo de negocio diversificado que permita crecer:** Un papel de liderazgo en la comunidad requiere un negocio rentable.

3

**Inculcar prácticas formales para crear una cultura saludable:** La colaboración y la acreditación pueden fomentar la ética de la calidad.

4

**En los momentos de crisis, aprovechar las fortalezas y buscar flexibilidad:** La COVID-19 está poniendo a prueba el compromiso y la resiliencia de organizaciones como el Grupo Conclina.





## Datos básicos sobre el Grupo Conclina

El Grupo Conclina es una empresa ecuatoriana de salud con sede en Quito, la capital de Ecuador. Es propietario del Hospital Metropolitano, la clínica privada más grande del país; Humana S. A., el tercer plan de medicina prepagada más importante de Ecuador, y Metrored, una empresa de centros médicos y telemedicina que brinda servicios ambulatorios en Quito y Guayaquil.

<b>Años en el sector</b>	42. Los fundadores se reunieron en 1977, establecieron formalmente el Grupo Conclina en 1979, y la primera empresa, Hospital Metropolitano, abrió sus puertas en 1985.
<b>Ingresos</b>	Alrededor del 42 % de los ingresos proviene de los aranceles individuales por servicios, y el 58 %, de las empresas de medicina prepagada como Humana, la entidad de seguro médico del grupo, que cuenta con unos 215 000 afiliados.
<b>Sitio web</b>	<a href="http://www.hospitalmetropolitano.org">www.hospitalmetropolitano.org</a>
<b>Gobierno corporativo</b>	El principal accionista de Conclina es Metrofraternidad, fundación sin fines de lucro creada en 1986. Otras acciones cotizan en bolsa. Metrofraternidad brinda asistencia médica gratuita a personas de bajos ingresos y ha ayudado a 175 000 pacientes a recibir tratamiento y atención, lo que incluye casi 10 000 cirugías de mediana y alta complejidad. La fundación se beneficia indirectamente de la inversión de IFC y de la expansión del hospital: a medida que este atiende a más pacientes, Metrofraternidad recibe mayores dividendos que puede reinvertir para cumplir su misión.
<b>Historial de inversiones</b>	IFC ha realizado dos operaciones de inversión en el Grupo Conclina. La primera fue una inversión de capital por un monto de USD 15 millones en 2015, que la empresa utilizó para expandirse, modernizarse y restablecer un déficit financiero. La segunda fue una línea de crédito otorgada en 2020, que permitió al Grupo Conclina gestionar la incertidumbre fiscal derivada de la pandemia y garantizar a los empleados que conservarían sus puestos de trabajo.
<b>Resultados sociales y ambientales</b>	<p>El Hospital Metropolitano es el único certificado por JCI en Ecuador. Recibió el reconocimiento del Congreso Nacional por sus contribuciones a la comunidad y se le otorgó el premio "Mejores Prácticas de Desarrollo Sostenible" del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.</p> <p>Asimismo, fue nombrado uno de los 14 mejores de América Latina por la publicación <a href="#">America Economía</a>.</p>
<b>Personal</b>	Más de 1500 empleados (en el equivalente de tiempo completo) y 700 médicos.
<b>Alcance geográfico</b>	Brinda servicios en Quito y sus alrededores, en la región Sierra de Ecuador.
<b>Modelo de negocio</b>	Las empresas hospitalarias y ambulatorias ofrecen prestaciones aranceladas. Humana S.A., el tercer plan de salud prepagado más importante de Ecuador, brinda servicios a una amplia clientela.
<b>Cultura</b>	Colaborativa, orientada hacia la comunidad internacional del sector de la salud y a la tecnología y las prácticas avanzadas, y cada vez más centrada en el paciente.

# Primera enseñanza: Crear estructuras que representen las aspiraciones del hospital

El Grupo Conclina se estableció originalmente en 1979 como empresa conjunta conformada por la cadena de hospitales American Medical International (AMI), con sede en Estados Unidos, y un consorcio de médicos ecuatorianos. Sus objetivos a largo plazo definieron el propósito del hospital: se basaría en la práctica médica y buscaría mejorar la atención y la calidad de vida de los pacientes en el área de Quito. El gerente general, Javier Contreras, que trabaja desde 2011 en el Hospital Metropolitano, perteneciente al grupo, explica cómo se fijó el rumbo:

► **Javier Contreras:** *El Metropolitano fue el primer gran hospital de Ecuador con estándares internacionales. Trabajamos codo a codo con AMI, que nos ayudó a definir el diseño y a establecer los procedimientos. Comenzamos con una perspectiva centrada en la calidad.*

En 1987, AMI se desprendió de sus operaciones fuera de Estados Unidos y donó sus acciones de Metropolitano a la fundación Metrofraternidad, que había sido creada por separado por los fundadores del hospital y se convirtió entonces en el accionista mayoritario. Como señala Juliana da Silva Alves, oficial de inversiones de IFC, este inusual acuerdo fue fundamental para establecer metas a largo plazo que les permitieran lograr el éxito:

► **Juliana da Silva Alves:** *Siempre ha sido un hospital con una gestión que equilibra adecuadamente la administración y la parte médica. Esto le dio una mentalidad a largo plazo, orientada hacia la calidad, que no siempre se ve en una empresa dirigida, por ejemplo, por un fondo de capital privado convencional. Los propietarios conocen el sector lo suficiente como para tomar decisiones claras y establecer un patrón para el futuro.*

*En los últimos años han promovido y establecido medidas sólidas de gobierno corporativo. El directorio es muy activo y diverso en su composición: hay un*

*ingeniero, un abogado y un auditor, además de médicos. Este es un factor que los diferencia de otros clientes.*

A lo largo de su historia, el Grupo Conclina reinvertió sus ingresos en tecnología de vanguardia pertinente para el mercado y en mejores tratamientos. Fue el primer hospital de Ecuador en ofrecer implantes cocleares, tratamientos quirúrgicos para la epilepsia y trasplantes renales y de hígado. Trajo al país equipos de resonancia magnética y quirófanos inteligentes, en los que el funcionamiento de la mesa de operaciones y de los instrumentos relacionados se basa en datos. En 2009, el hospital separó con éxito dos siamesas en una operación en la que participó un equipo de más de 20 médicos, enfermeros y personal técnico.

En 2015, los directivos del hospital observaron que el modelo de negocio vigente no resultaría adecuado para mantenerse a tono con los cambios en la tecnología y la práctica de la atención médica, ni para responder a algunas de las presiones que se derivaron de la expansión de sus servicios, especialmente dado su constante énfasis en la seguridad y la calidad de la atención. Por tal motivo, solicitaron financiamiento a IFC. El gerente general, Javier Contreras, y el director financiero, Mauricio Rodríguez, explican la inversión y su vinculación con sus objetivos a largo plazo:

► **Contreras:** *Nuestros ingresos superaban los USD 100 millones anuales, pero no estábamos obteniendo suficientes ganancias como para seguir reinvertiendo y sostener nuestro modelo. Necesitábamos acceder a financiamiento a largo plazo, que no se conseguía en Ecuador. Después del proceso de diligencia debida, IFC decidió invertir USD 15 millones, siempre y cuando realizáramos una planificación estratégica con ellos a fin de mejorar nuestras prácticas y modificar nuestro modelo de negocio.*



► **Mauricio Rodríguez:** La inversión cubrió los costos de la renovación e innovación y nos permitió ampliar el número de camas y adquirir nuevos equipos para mejorar los diagnósticos. También contratamos médicos experimentados, entre ellos, algunos miembros de nuestro equipo gerencial. Asimismo, reemplazamos

nuestra estructura de tecnología de la información, incluidos los sistemas de planificación de recursos empresariales y de información médica. Esto fue muy importante porque nos permitió compartir información más precisa con los pacientes y mejorar en gran medida la gestión general del hospital.

## Segunda enseñanza: Diseñar un modelo de negocio diversificado que permita crecer

Los fundadores de Conclina imaginaron y crearon una exitosa empresa de medicina privada en un país con un amplio sistema de salud pública. Por lo tanto, tuvieron que definir su contribución en términos de dos ideales: elevar la calidad de la atención en el sector a largo plazo y permanecer en el negocio a corto plazo.

El modelo que sirvió de base a estos objetivos fue una combinación de planes prepagados y aranceles hospitalarios directos. A medida que la empresa crecía, las funciones de entidad de medicina prepagada y de prestador se complementaban. Al igual que en otras combinaciones de este tipo, como la de Kaiser-Permanente en Estados Unidos, la empresa atrajo clientes con una propuesta de alto valor, al tiempo que ofreció un camino sencillo para que los pacientes hospitalizados regresaran a Metropolitano y los ambulatorios, a Metrored.

► **Contreras:** Con Humana (el plan médico prepagado del hospital) podemos diversificarnos y bajar el perfil de riesgo de la empresa. También nos permite cubrir los costos de servicios como Metrored, por lo que Humana puede brindar esa infraestructura a sus afiliados. El propósito general es ofrecer atención médica de calidad. Esto difiere de la mentalidad implícita en un seguro médico, que siempre está buscando maneras de reducir los gastos de reembolso. Tenemos nuestros orígenes en un grupo de médicos que querían construir el mejor hospital del mundo aquí, en Ecuador, y que se formaron en establecimientos estadounidenses y europeos. Este modelo de negocio, que combina organizaciones complementarias, nos permite ofrecer una asistencia de la más alta calidad.

valor que podría tener esa experiencia para el resto del sistema de salud ecuatoriano. El Gobierno los convocó en varias ocasiones para que brindaran tratamientos complejos a pacientes del sistema público, y les pidió asesoramiento y orientación sobre algunos problemas de salud pública. El director financiero, Mauricio Rodríguez, explica:

► **Rodríguez:** En varias oportunidades, el Gobierno de Ecuador nos pidió que ofreciéramos más servicios a los pacientes [del sistema de salud pública]. Queremos dar una atención de calidad, pero tenemos muy claro que, si no se resuelve el tema del financiamiento, la historia no dura mucho. Esa es parte de nuestra contribución: cómo ofrecer calidad y financiar las actividades de atención de la salud. ¿Cómo podemos desarrollar bienestar o mejores maneras de salvar vidas? Hay muchos aspectos diferentes, incluidas las facetas predictivas de la atención médica.

Creo que los dirigentes del Gobierno están dispuestos a escucharnos porque venimos del Hospital Metropolitano. Ojalá podamos influir en nuestro país para bien. Aquí hay muchas desigualdades. De los 17 millones de habitantes del país, solo 1 millón tiene acceso a servicios de salud privados, y únicamente unos 5 millones acceden al sector público. Por lo tanto, hay un largo camino por recorrer, pero ellos no saben cómo. Nosotros estamos dispuestos ayudarlos.

Durante la pandemia, hemos aprendido que otros hospitales pueden beneficiarse con nuestra experiencia. Esperamos seguir compartiendo información. Como país, necesitamos tener acceso más amplio y una mejor calidad.

A medida que la compañía adquiría experiencia con este modelo de negocio, comenzó a darse cuenta del



## Tercera enseñanza: Inculcar prácticas formales para crear una cultura saludable

En la atención médica, la calidad no puede darse por sentada. Requiere compromiso y mejora continuos. Siempre hay tratamientos novedosos que incorporar: tanto el personal nuevo como los profesionales experimentados tienen que mejorar sus habilidades constantemente. El Hospital Metropolitano, en tanto organización fundada por médicos, estableció esa ética desde el principio, pero descubrió que incluso un grupo determinado necesita encontrar prácticas formales para llevar la calidad a niveles más altos.

Aquí, esas prácticas formales han implicado la certificación. Conclina busca en el exterior para encontrar estándares de excelencia internacionalmente aceptados. En 1987 comenzó a adoptar las pautas de tratamientos de calidad de Joint Commission International (JCI), reconocidas por sus rigurosos estándares. En 2011, el Hospital Metropolitano se convirtió en la primera organización ecuatoriana de salud en recibir la acreditación de JCI. Desde entonces, ha encarado un esfuerzo similar, ya en marcha, para obtener la acreditación de Planetree, un grupo de certificación médica que promueve la atención centrada en la persona y la interacción abierta con los pacientes, el personal y las comunidades. La directora de Calidad, Mónica Lana, quien supervisó estos esfuerzos, explica cómo se afianzó esta ética:

**Mónica Lana:** *La calidad de la atención y la seguridad de nuestros pacientes siempre fueron los ejes de nuestra filosofía. En algunos países se exige que los hospitales obtengan la certificación de JCI.*

*Pero en Ecuador es voluntario. Uno no se mete en ese proceso a menos que esté decidido a alcanzar estándares muy altos.*

*Empezamos en 1987, pero ni siquiera estábamos seguros de que buscaríamos la acreditación. Solo queríamos aprender. Pusimos en práctica el manual de JCI capítulo por capítulo. Organizamos círculos de mejora de la calidad: pequeños equipos que introducían mejoras, una por una. Recién en 2009 asumimos el compromiso oficialmente y solicitamos los requisitos. Nos esforzamos mucho porque queríamos demostrar que ofrecíamos ese nivel de calidad y seguridad a nuestros pacientes. Obtuvimos la primera acreditación en 2011, y la renovamos dos veces más. Estoy muy orgullosa de lo que hemos logrado.*

*En apenas unas semanas tendremos la revisión para la cuarta acreditación de JCI. Pienso en eso todas las noches. Es difícil alcanzar estándares altos, pero mantenerlos es aún más difícil. Hay que seguir invirtiendo para mantener todo nuevo y actualizado. Hay que contratar y formar a la gente continuamente. Hay que actualizar los equipos médicos, y eso significa actualizar también la infraestructura eléctrica y de comunicaciones, porque los nuevos aparatos lo requieren.*

*Con la iniciativa de acreditación de Planetree, queremos demostrar que somos buenos, no solo en cuanto a calidad técnica. Queremos humanizar la atención médica que brindamos.*




## Cuarta enseñanza: En los momentos de crisis, aprovechar las fortalezas y buscar flexibilidad

Cuando la COVID-19 apareció en Ecuador en marzo de 2020, la capital, Quito (la ciudad de la Sierra donde se encuentra el Metropolitano), prácticamente no se vio afectada. La región costera, incluida la zona que circunda Guayaquil, la ciudad más grande de Ecuador, sufrió un brote más severo. Debido a su ubicación, en un primer momento el Metropolitano no se vio desbordado de pacientes con COVID-19. Sin embargo, la pandemia y el posterior confinamiento afectaron dramáticamente al hospital.

Casi de inmediato y como en muchos otros mercados, el hospital registró una caída en los ingresos que obtenía de sus pacientes, pues estos pospusieron chequeos, tratamientos y cirugías. Además, al igual que todos los que trabajaban en la primera línea de atención en los meses iniciales, el personal del hospital debió lidiar con la falta de certezas sobre el tratamiento más adecuado y con la escasez continua de suministros críticos, como los equipos de protección personal. Asimismo, durante los primeros meses, cuando el Gobierno se esforzaba por elaborar un plan nacional de respuesta, Conclina se convirtió en fuente de información, orientación y mejores prácticas para la comunidad y para algunos otros establecimientos médicos.

La capacidad de respuesta rápida, desarrollada a lo largo de los años por el hospital y su empresa matriz, el Grupo Conclina, ahora mostraba su valor. Para abril, el Hospital Metropolitano había modificado sus prácticas de adquisición a fin de asegurarse de contar con suministros. También había adaptado la distribución de sus instalaciones aislando un edificio para pacientes con COVID-19, y ya estaba preparado para recibir pacientes de hospitales abarrotados de otras partes de Ecuador.

Contreras describe esos primeros meses como una época de agitación en múltiples frentes:

 **Contreras:** *Perdimos la mitad de nuestros ingresos anuales en tan solo los primeros 45 días. Así que, de repente, comenzamos a preocuparnos por sobrevivir.*

*Mientras tanto, como todo el mundo, no sabíamos cómo manejar la situación. Recibimos indicaciones del Ministerio de Salud y tratamos de preguntar a nuestros colegas de hospitales de Estados Unidos. Pero todavía no estaba claro qué procedimientos médicos usar, qué estándares seguir o cómo cuidar la seguridad de nuestro personal y nuestros pacientes.*

*Así que modificamos los edificios y pusimos barreras. Usamos un edificio separado para manejar a los pacientes con COVID: tenía una sala de emergencias completa, quirófano y unidades de cuidados intensivos, con sus propios equipos de imágenes y de laboratorio, y un mostrador de bienvenida para pacientes. Todo eso estaba separado del resto del hospital.*

*Nuestro Directorio fue muy claro. No nos presionaron para que redujéramos el personal ni buscáramos rendimiento a corto plazo. Nos dijeron: "Sí, podríamos reducir los gastos y el número de empleados, pero eso solo agravará la crisis". Por el contrario, mi función era preservar los empleos del personal y la comunidad. Sí tuvimos que recortar los salarios porque la ley permitía reducirlos para bajar el punto de equilibrio financiero. Pero lo hicimos estratégicamente: éramos la institución de salud más sólida de Ecuador y teníamos que mostrar a todos lo que un hospital de alta calidad podía hacer.*

Durante los primeros meses, IFC se puso en contacto con algunos de sus clientes del sector de la atención médica, incluido el Grupo Conclina, para ofrecerles financiamiento a fin de ayudarlos a superar la pandemia. El factor crítico fue la flexibilidad. El margen de discrecionalidad sobre cómo las organizaciones podrían utilizar estos fondos era grande. El préstamo de IFC al Grupo Conclina, por ejemplo, se estructuró como línea de crédito con un desembolso de USD 9 millones a través del Servicio de Respuesta a las Crisis del Sector Real de IFC, creado poco tiempo atrás. Este fue un elemento clave porque permitió al hospital, en un entorno que se precipitaba caótica-

mente, tener la seguridad financiera necesaria para lograr estabilidad y tranquilizar a los miembros del personal que estaban preocupados por sus empleos. La jefa de Tesorería, Johanna Maza, y la directora de Calidad, Mónica Lana, recuerdan el impacto de la noticia sobre el préstamo:

► **Johanna Maza:** *Cuando Javier anunció el acuerdo con IFC durante una reunión, todos experimentaron una sensación de seguridad y protección. Íbamos a aliarnos con una institución de gran envergadura. Ahora podríamos calmarnos y trabajar. Para nosotros era importante que la organización tuviera ese tipo de apoyo en el mundo real y que la empresa y nuestros trabajos estuvieran a salvo. Todos somos muy conscientes de la calidad de la atención que el hospital brinda a los pacientes, y también cuida de sus empleados. Esto nos dio a todos la sensación de estar conectados con esa calidad de atención.*

► **Lana:** *Se puede hacer frente a los tiempos buenos y a los malos. Sabemos que contamos con ese recurso, que podemos utilizar si lo necesitamos, para mejorar la calidad de nuestra infraestructura y de nuestros servicios. Pero lo que es más importante, nos brinda seguridad psicológica, no solo por el dinero en sí, sino también porque conocemos los motivos por los que nos consideraron elegibles para recibirlo. En nuestra organización, el respeto, el trabajo en equipo y el compromiso con la calidad son notables, comenzando por los niveles directivos más altos. Una vez que tenemos un objetivo estratégico, trabajamos juntos para alcanzarlo. Por lo tanto, no importa lo que venga con la pandemia o con cualquier otra crisis: no nos preocupamos por la supervivencia del hospital. Más bien, nos concentramos en lo que realmente hacemos: la atención al paciente.*

## Conclusión

Los directivos del Grupo Conclina se preparan para el cambio después de la pandemia. Están analizando la posibilidad de expandirse, quizá en otras zonas dentro de Ecuador, y se aprestan para ofrecer nuevos servicios de salud.

El Grupo Conclina prácticamente se ha restablecido tras las dificultades financieras de los primeros tiempos de la pandemia. No recuperó las pérdidas en los ingresos hospitalarios directos, pero su empresa de medicina prepagada, Humana S. A., registró una caída en las reclamaciones médicas debido a que los afiliados postergaron los tratamientos no relacionados con la COVID, lo que llevó a un aumento en las ganancias a corto plazo. A medida que se disponga de vacunas y la pandemia pase a una fase menos virulenta, es posible que estos factores estructurales

también se modifiquen. El mayor activo que posee el Grupo Conclina es la resiliencia que ha ganado gracias a sus tres funciones impulsoras: la estructura de gobierno corporativo que refuerza la calidad, el modelo de negocio que combina los ingresos como prestador y como empresa de medicina prepagada, y la voluntad de adoptar un alto nivel de disciplina y calidad, según estándares internacionales. En su entrevista, Javier Contreras señaló que este impulso se remonta a las discusiones sobre el propósito de la entidad, varios años antes de la COVID-19:

► **Contreras:** *Cuando decidimos establecer un objetivo estratégico, fue un esfuerzo de equipo. La primera frase que plasmamos fue la siguiente: "Amamos la vida y la vamos a cuidar". Eso es lo que nos diferencia.*



# SIGA EN CONTACTO CON NOSOTROS

INTERNET

[www.ifc.org/health](http://www.ifc.org/health)

LINKEDIN

[www.linkedin.com/company/ifc-health](http://www.linkedin.com/company/ifc-health)

TWITTER

[\*\*#ifchealth\*\*](https://twitter.com/ifchealth)



*Para obtener más información sobre las inversiones de IFC  
en el área de la salud, póngase en contacto con:*

**Elena Sterlin**

Gerente superior, Departamento Mundial de Salud y Educación

Correo electrónico: [esterlin@ifc.org](mailto:esterlin@ifc.org)

Ciudad de Washington, EE. UU.

**Chris McCahan**

Director sectorial de Servicios de Salud y Educación

Correo electrónico: [cmccahan@ifc.org](mailto:cmccahan@ifc.org)



*Creemos mercados, creamos oportunidades*

2121 Pennsylvania Ave. NW

Washington, DC 20433, EE. UU.

Tel.: +1 (202) 473-1000